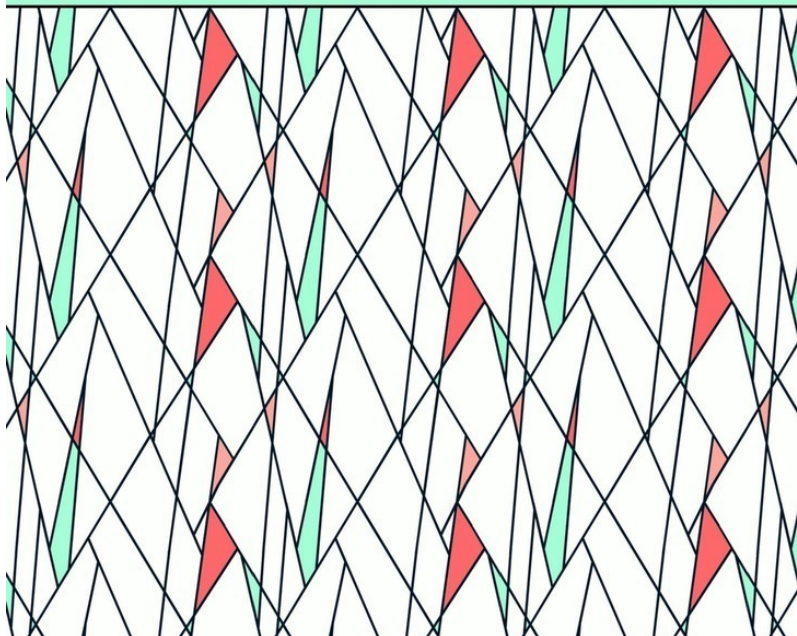


Мехман Ибрагимов

# *Тесто для руководителей*



# **Мехман Ибрагимов**

# **Тесто для руководителей**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42673360](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42673360)*

*ISBN 9785449689269*

## **Аннотация**

Книга «Тесто для руководителей» представляет собой новый взгляд на важнейшие факторы эффективной деятельности руководителей, достижения успеха и самореализации. Книга предоставляет всю необходимую информацию о имеющихся в сокровищнице человеческой мысли теориях и взглядах на характер, основы и особенности социального управления. Причём информация представлена не в виде простого описания, а критически переработана через призму накопленного человеческого опыта, научных знаний и исследований.

# Тесто для руководителей

## Мехман Ибрагимов

© Мехман Ибрагимов, 2019

ISBN 978-5-4496-8926-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

**М.И\_брагимов**

***Тесто для руководителей***

**или**

***Факторы эффективного управления***

### ***СОДЕРЖАНИЕ***

#### **ПРЕДИСЛОВИЕ**

.....	1
1 Появление эффективных управляющих	
.....	4
2 Страна с кризисом управления.....	18
3 Продвижение управляющих по службе .....	
.....	38
4 Управленцы в государственных организациях.....	52
5 Общественная мораль и уровень эффективности	

управленцев... 66

6. Эффективный управленец в неэффективной системе управления..... 77

7. Зависимость развития и процветания организации и общества от эффективности управления .... 107

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Не прошло и ста лет со времени формирования «науки управления» как отдельного предмета научных исследований, как была уже разделена на несколько составляющих частей и отраслей. Как всегда, движение было начато технарями: математики и физики создали *Кибернетику*, науку о техническом управлении (Наука об общих закономерностях процессов управления и связи в организованных системах: в машинах, живых организмах и в обществе). Вслед за ними пошло и поехало: бихевиористы, социо-психологи (социальные психологи или психологи-социологи), селекционеры, культурологи, генетики и другие учёные всё время пытаются растащить *управление* по математическим, биологическим культурным, психологическим и прочим научным кабинетам. В какой-то мере это объяснимо и обоснованно: наука управления и формировалась на стыке всех наук – от биологии и психологии до математики и социологии. Однако, до настоящего времени совершенно не наблюдается обратное: нет даже попыток комплексно-многоплановых биолого-социальных исследований всех граней сложно-

го феномена управления.

Если начинать с самих основ, то нужно отметить, что первостепенной целью управления в человеческом социуме является обеспечение безопасности и выживания членов этого социума. Потребности «безопасного выживания» являются всеобщими для всех живых организмов и решается эта задача эволюции для каждого вида по-разному. Человеческое общество удовлетворяет все свои потребности и задачи сохранения-развития через управление. Соответственно эффективное удовлетворение потребностей и задач реализуется через эффективное управление. Проблема обеспечения безопасности организмов и их потомков достигается различными способами и, прежде всего, адаптацией и эволюционным отбором. Социальное существо – Человек сегодня, как и вот уже много тысяч лет, в подавляющем большинстве социумов решал этот вопрос двумя основными способами: накопление материальных благ и создание социального устройства, обеспечивающего его безопасность и защиту его потомков. Сегодня, в 21-м веке, весь мир разделён, по сути, на две части: 1. Общества, обеспечивающие максимальную защиту и безопасность всех членов данного социума и 2. Общества, члены которого могут максимально защитить себя и своё потомство только путём накопления необходимых для этого материальных ресурсов. Думаю, нет нужды убеждать кого-то, что наиболее эффективным способом обеспечения безопасности и сохранения потомства является 1-й способ,

а не второй.

Тем не менее, каждый день мы больше видим людей, которые вопреки здравому смыслу и целесообразности, стремятся к личному богатству и накоплению материального ресурса на будущее, вместо того, чтобы работать на создание безопасного эффективно управляемого общества, общества, гарантирующего вам и вашим потомкам здоровую, защищённую и безбедную жизнь. И это при том, что ежедневно нам попадает информация о людях с высоким уровнем личных накоплений, попадающих в различные «пренеприятные истории», лишаящие их всех «запасов» материальных ресурсов: банкротство, конфискация и т. д.

В оправдание этого парадокса «нерационального обогащения» необходимо признать тот факт, что, конечно же, накопление избыточного достатка намного легче (и соответственно – быстрее) достижимо, чем формирование комфортного и благоустроенного общественного управления. Если достижение личного материального достатка вполне реально на уровне результативной деятельности в одной организации (микросоциология), то строительство безопасного и благополучного общества (макросоциология) дело сложное, долгое и иногда – весьма опасное.

*Микросоциальное* управление (управление в отдельных организациях и группах) несколько отличается от **макросоциального** (управление обществами, странами и региональными либо политическими союзами) управления. Именно

поэтому даже в самых нерационально устроенных и неэффективно управляемых обществах могут существовать эффективно управляемые (насколько это возможно в нерационально устроенном и слабо развитом обществе) организации и эффективные управляющие.

Факторы, обуславливающие появление в организации эффективных управляющих в значительной степени зависимы от наличия в обществе ключевых показателей эффективности. **Ключевые показатели эффективности общества** (КПЭО) и есть сумма тех обстоятельств, которые гарантируют появление эффективных управляющих разного уровня в данном обществе.

## **– Появление эффективных управляющих**

Значимость эффективного управления для общества на очень простом и удачном примере показал основоположник русского анархизма Михаил Бакунин: *«Возьмем пример: положим, что в одно и то же время в Германии и в России правительства назначили одну и ту же сумму, положим, миллион, на совершение какого-нибудь дела, хоть на постройку нового судна. Что же, вы думаете, в Германии украдут? Украдут, быть может, сто тысяч, положим, двести тысяч, зато уж восемьсот тысяч прямо пойдут на дело, которое совершится с тою аккуратностью и с тем знанием, которым отличаются немцы. Ну, а в Рос-*

*сии? В России прежде всего половину раскрадут, четверть пропадет вследствие нерадения и невежества, так что много-много, если на остальную четверть состряпают что-нибудь гнилое, годящееся напоказ, но для дела негодное.» (Михаил Бакунин, «Государственность и анархия»).*

В современном мире, как и столетия назад, эффективность управления в различных странах, представляющих собой различные этно-социальные общества, существенно отличается и на наш взгляд, корни этого отличия идут очень глубоко – во времена зарождения и формирования этносов. Многие специалисты по этнографии, истории и социальной психологии уверены в том, что и сегодня образ жизни, сознание и уровень развития качества общественного управления тесно связаны с нюансами этнопсихологии и особенностями этногенеза народов. Как говорил Аристотель: «Некоторые народы поддаются только деспотической власти, другие могут жить при царской власти, а для иных нужна свободная политическая жизнь».

Современное развитое общество это, прежде всего, общество эффективных управляющих. Общество, которое создает условия для формирования эффективных управляющих, делает их востребованными и уважаемыми людьми в обществе обречено на развитие и процветание... Формирование и интенсивное привлечение к управлению эффективных управляющих в различных сферах жизнедеятельности общества требует, в первую очередь, наличия в этом обществе

высокого уровня образования. «Именно поэтому образование – как раз та самая область, в которой богатейшая страна мира имеет неоспоримое преимущество при условии высокой отдачи интеллектуального труда. Отдача или производительность представителя этого труда выражается в его способности решать актуальные задачи. Это и называется эффективностью.» (Питер Друкер, «Эффективный управляющий»).

Хотя развитые индустриальные государства, бизнес-сообщества этих стран, научные и общественные институты уделяют большое внимание и значение вопросам эффективного управления, именно, в этих странах легче всего быть эффективным управляющим. В этом нет ничего спорного и парадоксального: более совершенное и развитое общество требует, готовит и получает более совершенных, другими словами – более эффективных управляющих. Поясню – почему это так... Управляющих готовят в университетах, они стажировались в самых успешных компаниях, ученые и консультанты пишут книги, проводят семинары и конференции, сами успешные менеджеры рассказывают о своем опыте и дают советы, становятся публичными и авторитетными людьми в обществе. По этому поводу вспоминается интересная беседа двух политологов, американского и русского, свидетелем которого я стал на одном международном форуме. Русский аналитик и политический журналист, продолжая, видимо, начатый разговор, ироничным тоном заметил своему

американскому коллеге: «Вот вы, Американцы, любите много и пафосно говорить об основополагающих правах и свободах граждан. В то же время, мало того, что у вас президенты не могут избираться более двух раз, даже кандидаты в президенты, проигравшие выборы однажды не могут избираться снова. Но это, на мой взгляд, это является свидетельством самого вопиющего нарушения прав граждан. Причем, не только тех, кто хотел бы быть избранным, но и всех его избирателей!»... Американец, снисходительно улыбнувшись (видимо не впервой было говорить на эту тему с коллегами с Востока), вежливо и терпеливо стал объяснять: «Понимаете, коллега, конституционная норма о том, что не может один гражданин Америки быть избран президентом более двух раз, имеет большое морально-политическое значение для народа и для политической системы США: это, во-первых, обеспечивает сменяемость первого лица государства, что само по себе очень важно для обеспечения демократии и недопущения злоупотреблений властью, а во-вторых, является хорошей почвой для постоянного обновления политических элит. Что же касается проигравших в президентских гонках кандидатов и их права второй раз выдвигаться на выборы, то это уже больше не правовой, а морально-этический вопрос: не завоевавший одобрения и голосов большинства избирателей один раз, не имеет морального права навязывать свою кандидатуру гражданам во второй, а тем более, в третий и последующие разы, как это происходит у вас или в некото-

рых странах неразвитой демократии.». Этот диалог еще раз убедил меня в том, что развитые западные общества и их организации достигли очень высокого уровня эффективности общественного устройства, управления и фундаментальных основ (ценностей) рационального развития общественных институтов. Ориентация общественного мнения на базисные ценности и расстановка приоритетов среди них очень важна и затруднительна даже для теоретически подкованных государствоведов и политиков. Но когда об этом убедительно и легко могут рассуждать и ориентироваться журналисты и обозреватели, то это делает большую честь обществу, которое смогло сформировать настолько правильный взгляд на основополагающие вопросы системы управления и эффективного устройства государственной организации. Именно поэтому в развитых обществах, в государственных и, тем более, в частных организациях всегда востребованы люди, способные выполнять эффективно управленческие функции и максимально успешно удовлетворять потребности общества и организаций. Одним из красноречивых подтверждений высокоэффективности западного общественного устройства для стало выступление известного бизнесмена, миллиардера и бизнес-консультанта *Питера Дэниелса*, который выступая перед большой аудиторией, на вопрос одного из слушателей о том куда можно инвестировать свои накопления, эмоционально и убедительно ответил: «*Инвестируйте в свои мозги!*»... Не раскрыв полностью того, что име-

лось в виду под «инвестицией в свои мозги», лектор стал утверждать, что он много «инвестировал в свои мозги», способен создавать уникальные бизнес-конструкции, генерировать идеи и успешно претворять их в жизнь, его схемы и конструкции настолько уникальны и продуманны, что обречены на полный успех изначально. Затем он объявил, что если даже его закроют в пустой комнате надолго, то через 14 часов у него будет готова книга, которая не будет нуждаться в редактировании и корректировке, станет бестселлером и принесет ее автору минимум 5 (пять!!!) миллионов долларов. Австралийский бизнесмен Питер Дэниелс – один из наиболее высокооплачиваемых и востребованных бизнес-консультантов в мире. Он является миллиардером и авторитетом мирового масштаба в вопросах руководства, постановки и достижения целей и личностного развития. Он ездит по всему миру и дает выступления (которые стоят очень дорого и приносят ему огромные гонорары) на тему «Как достичь успеха», «Как развивать свой мозг» и т.д... И все хотят услышать его рекомендации... все верят ему!.. Но если за 14 часов можно написать книгу которая станет бестселлером и принесет автору не менее пяти миллионов долларов, то с миром точно что-то не так, наука, образование и серьезный подход к своему делу под большой опасностью и все это меня еще раз убеждает в том, что если луч славы и успеха случайно выхватывает из многомиллионной толпы, рвущихся вверх людей, то это будет, скорее всего не самый

талантливый и способный сказать что-то важное, а самый «локтистый» и возможно – «самый самоуверенный и бессовестный»... Слишком размытые и общие рекомендации добившихся успехов и большого богатства предпринимателей («Никогда не сдавайтесь!», «Не теряйте веру в себя!», «Не бойтесь изменить свою жизнь!» и другие схожие лозунги), «глубокомысленные» оценки консультантов и всяких специалистов по управлению персоналами и ученых смежных профессий (психологи, социологи, математики и экономисты) отличаются друг от друга лишь оригинальной формой изложения и односторонней, субъективной конкретизацией необходимых качеств, принципов и отдельных черт характера, способствовавших, по их мнению, достижению ими выдающихся успехов в своей деятельности.

Большую роль в формировании общественного мнения о необходимости изучения и распространения рассказов и описаний «пути к успеху» играют представители общественных элит.

Если говорить об элитах в общих чертах, в целом, интеллектуальные элиты в каждой стране и у каждого народа состоят из трех основных категорий граждан, занимающихся определенным видом умственной деятельности как профессиональной деятельностью или трудовой специальностью. Эти категории следующие: 1. творческая интеллигенция; 2. научные работники и квалифицированные специалисты; 3. профессиональные управляющие (независимо

от специальности и образования материальные доходы которых образуются преимущественно за счет вознаграждения в качестве управляющих).

Причем, парадоксальность, неконтролируемость и непредсказуемость формирования этих важных групп интеллектуалов в обществе заключается в том, что представители различных направлений интеллектуального труда могут переходить из одной в другую (причем, в совершенно далекую) сферу деятельности: ученые или врачи становятся писателями, музыканты и актеры переходят в статус управляющих (например, идут в политику) и т. д. Специфика и особенность движения человеческих ресурсов в области интеллектуального труда заключается в постоянном пополнении категории управляющих за счет первых двух категорий (творческих людей и ученых). Как мы уже говорили – из всех профессий и видов умственной деятельности человека только управляющие формируются в большинстве своем из людей, являющихся специалистами и профессионалами в различных других сферах деятельности. Более того, история и практика управления однозначно доказывают, что управляющие, занимавшиеся до того другими видами интеллектуальной деятельности, добиваются лучших результатов и становятся более эффективными управляющими, чем многие профессиональные управленцы, всю жизнь не занимавшиеся ничем другим кроме управленческой деятельности. Примеров этому несчет: Бонапарт Наполеон, Рональд Рейган,

Шарль Де Голль и многие другие руководители стран, добившиеся реально существенных результатов деятельности и до сих пор считающихся одними из самых эффективных управляющих. Хотя, конечно, история знает и обратные случаи: когда управляющие становились поэтами, писателями или философами... Но это, скорее всего, исключение из правила... к тому же писательский и философский труд являются закономерным итогом успешной и крупномасштабной управленческой карьеры: всегда велик соблазн поделиться секретами исторических событий, опытом, воспоминаниями и видением различных процессов и явлений в недавней истории, имеющих большое значение и вызывающих всеобщий интерес. Курьезный пример переквалификации управляющего в Германии – бывшего министра финансов из чиновника в профессионального актера-комика (Стэнд-Ап комик...). Кандидат от СДПГ в канцлеры Германии Петер Штайнбрюк был соперником самой Ангелы Меркель на выборах на пост канцлера, выборах, которые проходили в довольно сложной экономической обстановке в Германии. Он славится умным человеком, хорошим оратором и признанным экспертом в финансовых делах. Однако, выборы он проиграл... Бывший министр финансов Германии, бывший лидер СДПГ и соперник Ангелы Меркель на выборах в 2013 году Петер Штайнбрюк в 2017-ом году сменил род занятий и стал артистом-комиком («Стендапером»).

Таким образом, жизнедеятельность каждого общества

происходит, в большей части и в основе своей – в трех основных сферах деятельности, по которым и распределены все работники «интеллектуально-духовного» труда. Можно провести исследования по разным странам (в некоторых развитых странах эти статистические данные и результаты исследований существуют) и выявить достаточно точное количество людей, осуществляющих свою деятельность в каждой из сфер умственного труда, их принадлежность к указанным выше категориям, соотношение численности каждой категории к общей численности населения, суммарная доля и средний размер материального дохода. Эти данные являются очень важным показателем развития общества, состояния экономики и эффективности государственного управления. Однако, не менее важным является не столько материальная доходность (прибыльность) различных сфер интеллектуального труда (и сферы деятельности существующих организаций), а насколько общественное отношение к ним и оценка (сравнительный анализ) добившихся успеха и признания с помощью различных социальных лифтов и исключительно собственных «особых способностей» уважительно и положительно. А также очень важно определение общего количества тех, кто, минуя тяжелый, тернистый путь к признанию, оказался на вершине успеха благодаря происхождению, богатству или иным личным связям. Эти данные интересны не только для удовлетворения праздного любопытства, а для объективной оценки эффективности управления

в различных областях общественных отношений и жизнедеятельности человека по странам, религиозно-этническим сообществам и регионам планеты. Также много интересного можно найти в рассмотрении вопроса о том, почему неисправны необходимые социальные лифты, не востребованы хорошие управляющие в странах со слабым, неэффективным аппаратом управления, в обществе неразвитых гражданских институтов и правовых традиций. А то, что они в этих странах не востребованы государственным аппаратом, экономикой и общественными институтами, является общеизвестным фактом и не требует особого доказательства. Однако, для скептиков, не принимающих ничего на веру без убедительных доводов, приведу несколько примеров, однозначно доказывающих данное утверждение. Достаточно ярким показателем этого являются масштабы и уровень «кланового устройства» общества, экономики, явлений коррупции в государственных органах власти, монополизации основных сфер экспорта и зависимости судей в системе правосудия стран слаборазвитых демократий. Видимой частью этого айсберга являются негативные общественно значимые события, например, в современной России этими событиями можно считать множество убийств и арестов чиновников различных рангов, бизнесменов и служащих Фемиды, что однозначно подтверждает высокую степень криминализации государственной власти, что, само по себе, свидетельствует об абсолютной неэффективности государствен-

ного управления. Мы можем однозначно утверждать, что высокий уровень криминализации в органах государственного управления является бесспорным показателем неэффективности, я бы сказал даже – отрицательной эффективности управления в них, носящий системный характер, который исключает возможность не только продвижения, но и приема на работу людей, отличающихся или даже способных отличиться эффективным управлением. Организация, управляемая людьми, нацеленными на незаконные интересы и для их удовлетворения использующими криминальные методы и действия, никогда не допустит появления в них управляющих, нацеленных на эффективность. А если это и произойдет по какой-то причине, то эта организация всей своей системой и устоявшейся кадровой силой будет стараться избавиться от таких управляющих: ведь эффективный управляющий для достижения заложенных в эту организацию целей неизбежно должен будет пойти против действий криминально настроенных, коррумпированных руководителей и всех остальных управляющих этой организации. Именно поэтому в неразвитых обществах государственными организациями не проявляется и никак не выражается востребованность в эффективных управляющих. Это является весьма прискорбным обстоятельством, учитывая то, что общества со слаборазвитыми гражданскими институтами, бедной экономикой и низкой социальной защитой больше всего и нуждаются в эффективных управляющих в органах го-

сударственной власти и управления для того чтобы повысить эффективность государственного управления и общий уровень жизни людей. Понимая какие серьезные и обоснованные возражения и критику получит данное утверждение, однако, все же, осмелюсь высказать мнение о том, что на всех стадиях развития человечества, во всех общественно-экономических формациях и формах устройства государств степень развития и благополучия общества зависели не от формы государства или управления, а от эффективности государственного управления и нацеленности элиты страны во главе с руководителем на повышение эффективности управления государственными структурами. Римская Империя не просто была самым сильным государством своего времени, она была настолько оптимально устроена и эффективно организована, что создала условия для взлета человеческой мысли, философии, поэзии, искусства и правового регулирования жизни. Хотя все римские императоры и окружавшие их элиты считали своими самыми большими достижениями военные успехи и победы, человечество до сих пор использует и наслаждается духовными и интеллектуальными достижениями и творениями человеческого разума, созданных благодаря эффективным государственным управляющим Древнего Рима. То же самое можно уверенно сказать и про Древнюю Грецию, Китай и Вавилон. Даже в Средние века среди всех феодальных государств и монархий выделялись страны, где монархи и элиты были на-

столько просвещены и образованы, что добивались от своих подчиненных внедрения вполне эффективных для того времени форм и методов управления и, тем самым, достигли больших успехов в улучшении условий жизни населения, в развитии наук и искусства, в росте экономического могущества страны.

Что касается современного мира, то, начиная с 20-го века и, особенно, после завершения Второй Мировой войны все народы мира были в активном поиске по наиболее оптимальному и эффективному устройству своих государств, рациональному использованию ресурсов и возможностей своих стран. Именно этим, на мой взгляд, и объясняются, произошедшие за последнее столетие многочисленные революции, социальные и политические эксперименты, смены форм государственного устройства и режимов правления, формирование различных политических, религиозных и региональных доктрин и идеологий. Современное состояние национальных экономик, уровня благосостояния и комфорта жизни являются результатом успешности народов в рационализации государственного управления и общественного устройства.

Как вы могли уже заметить, развитие общества, рационально устроенное государство, востребованность и формирование эффективных управляющих, уровень благосостояния, комфортности и безопасности общества составляют замкнутый круг взаимосвязанных и взаимозависимых факто-

ров жизни людей. Таким образом, можно сказать, что все важные показатели качества жизни и успешности различных организаций зависят от наличия эффективных управляющих, их востребованности в обществе и возможностей их активного вовлечения во все организации и сферы деятельности. В то же самое время, совершенно очевидно и логично, что успешность деятельности любой организации зависит от эффективности его управляющих и компетентности специалистов, сотрудников, которые своими знаниями и интеллектуальными способностями создают необходимые условия для принятия управляющими нужных и эффективных решений, а также тех, кто осуществляют реализацию этих решений. Если каждое общество, организация и государство должны, исходя из инстинкта самосохранения и стремления к улучшению качества жизнедеятельности и достижения наиболее выгодных результатов, должны стремиться к повышению качества управления, а, следовательно, и к тому, чтобы привлекать наиболее эффективных управляющих, способных принимать и реализовывать нужные и оптимально выверенные решения для достижения целей организаций, то слаборазвитые, плохо устроенные, нерационально и неэффективно управляемые общества должны, просто принципиально, требовать и всеми силами стремиться к привлечению эффективных управляющих, так как только они способны кардинально изменить ситуацию и добиться существенных успехов в реализации целей этих обществ и органи-

заций. Однако, на практике мы видим совершенно обратное: слабые, неразвитые и плохо управляемые организации (в том числе и государственные), в лице своих руководителей и влиятельных элит не только не ищут, не нанимают реально и потенциально эффективных управляющих, но даже при их случайном появлении в их организациях, мобилизуются для борьбы с ними и скорейшего удаления таких управляющих из своей среды, то есть из системы управления данной организации. Это при том, что данным организациям и обществам для развития и оптимизации своей деятельности как воздух жизненно важны эффективные и я даже сказал бы – суперэффективные управляющие. В чем же причина негативного отношения и неприятия плохо управляемыми, нерезультативными структурами, их руководителями, а порой и самими владельцами этих организаций к людям, способным улучшить результаты деятельности их организаций?!.. А причина совершенно проста и банальна: в этих организациях совершенно некомпетентные и неориентированные на пользу и положительный вклад руководители. Эти нерадивые руководители и являются главным препятствием привлечения эффективных управляющих и соответственно главной причиной развития и успешности возглавляемых ими организаций.

Таким образом, мы подошли к одному из важнейших аспектов эффективности организаций и управляющих, а именно: *эффективность строится всегда сверху вниз*, а ни-

как не наоборот. Для того чтобы управляющий был эффективным нужно иметь эффективного управляющего, стоящего над ним, то есть эффективность нижестоящего всегда полностью зависит от эффективности вышестоящего руководителя. Это аксиома, которая проверена и перепроверена, доказана и передоказана. Каждый, кто хоть когда-то работал в структурированной организации, где существует иерархическая пирамида, знает по своему опыту, что быть эффективным при неэффективном руководителе практически невозможно, а если и бывают такие случаи, то они, скорее всего, являются редким исключением, подтверждающим общее правило. Кто-то может возразить мне, что сталкивались с ситуациями, когда вопреки некомпетентному решению или мнению вышестоящего руководителя нижестоящий управляющий принимал верное и эффективное решение и добивался положительного результата в каком-то деле. Это вполне возможная ситуация. Но она, ни в коем случае, не опровергает вышесказанное убеждение. Ситуации, когда в организации происходит конфликт между компетентным и эффективным подчиненным и некомпетентным или **ненацеленным** на эффективность руководителем, к сожалению, не редки. Однако, согласитесь и с тем, что такие «стычки» между подчиненным и его руководителем обычно заканчиваются после первого же эксцесса. И заканчиваются, чаще всего, не в пользу подчиненного «эффективного» управляющего: либо подчиненному выдвигается безапелляционный

ультиматум со стороны руководителя, либо сам подчиненный-бунтарь, осознавая невозможность его компетентной и эффективной деятельности под руководством данного патрона, сам добровольно уходит из этой организации или, хотя бы, из структурного подразделения, руководимого нерадивым и неумелым начальником. Возможен еще и третий вариант, но он типичен только в неразвитых общественно-экономических системах, где уровень спроса на квалифицированных специалистов и управляющих настолько низок и специфичен, что потеря рабочего места становится большой трагедией не только для самого человека, но и для всей его семьи, потому как является единственным и труднозаменяемым источником материального существования семьи и отдельного человека. Как вы уже догадались, наверное, это распространено в слабых и неразвитых странах вследствие конфликта компетентного и стремящегося быть эффективным работника со своим непосредственным некомпетентным или осознанно недобросовестным руководителем (или руководителями) – самое простое и беспрекословное подчинение требованиям руководства, недопущение в дальнейшем никаких поступков и решений, идущих вразрез мнению или ИНТЕРЕСАМ начальства (непосредственного руководителя) и прекращение проявления всяких попыток самостоятельных действий, насколько бы не требовали этого цели и интересы организации и как бы ни объяснялись стремлением повышения эффективности управления. Но тут уже

говорить о какой-либо эффективности не приходится...

У автора данной книги много лет назад, работавшего начальником отдела в Юридическом управлении одной крупной государственной организации, произошел подобный инцидент со своим непосредственным руководителем – начальником данного управления. Являясь начальником небольшого отдела в этом управлении (кстати, на должность начальника отдела он был рекомендован именно самим начальником управления, с которым в ту пору у них были, вполне, доверительные и хорошие отношения), в котором имелись вакантные должности специалистов. Автору как человеку, считавшемуся достаточно компетентным, добросовестным и опытным уже в ту пору доверили проводить собеседования с юристами – кандидатами на вакантные должности. Некоторое время все проходило без эксцессов и особых проблем, чуть ли не каждый день приходили кандидаты и автор, бросая свои срочные и важные дела, добросовестно и терпеливо проводил собеседования со специалистами, подавшими свои документы для приема в эту солидную государственную компанию, являвшуюся одним из стабильных и рентабельных предприятий в стране. В большинстве своем приходящие кандидаты были молодые специалисты, совсем недавно окончившие различные ВУЗы страны и не имевшие ни особого опыта работы, ни высокой профессиональной компетенции. По этой причине мне приходилось многим из них (если не сказать – всем!..) рекомендовать

найти работу в компаниях с меньшими квалификационными требованиями и объемами работ, чем было у нас. Но однажды на собеседование пришел молодой человек, который хоть и недавно окончил юридический факультет, но продемонстрировал блестящие знания и хорошие интеллектуальные (логика, склонность к аналитическому мышлению) способности. Обрадованный этим открытием, автор честно изложил свое мнение в тестовой справке, подписав который я с искренними и обнадеживающими пожеланиями отправил молодого специалиста домой, справку передал секретарше шефа и в хорошем настроении продолжил работу. Вечером того же дня, когда рабочее время было давно окончено и я сидел над одним замысловатым договором, обдумывая все возможные риски по данной сделке, позвонил телефон и шеф (руководитель управления) спросил возбужденным голосом: «Ты сегодня такого-то (назвав фамилию и имя прошедшего собеседование кандидата на вакансию) юриста тестировали?». «Да, я провел интервью (собеседование) и парень оказался с очень большим потенциалом! Я написал справку и передал Вашей секретарше.». В ответ начальник разразился неожиданным и бурным возмущением: «Как я мог написать положительный отзыв кандидату, представленному «врагом» своего начальника?.. Зачем ты мне подсунул человека, который будет работать на человека, враждебно настроенного против него, начальника юридического управления?..», «Мне только талыша (малочисленный народ, про-

живающий на юге страны, к которому, видимо, принадлежали и «недружественный» менеджер и новоявленный кандидат на вакансию...) мне не хватало в моем управлении!..»

Дальше пошли обвинения почти в измене и умышленном подрыве «авторитета» этого многоуважаемого и считавшегося высокоэффективным управляющим во всей компании руководителя управления. Все мои возражения о том, что «парень, действительно, очень грамотный и смелый», что «перед тем как направить ко мне на собеседование этого специалиста, начальник не давал мне никаких указаний и информации о том, чей это протек и как нужно оценить его...», и в конце концов – «Вы же знаете, что я никогда не интересуюсь происхождением и близостью работников к кому-то из руководства или известных людей», не возымели своего действия и мы впервые с моим непосредственным шефом разругались и наговорили друг другу неприятностей. Как я понял из нашего «делового» обсуждения, дело развивалось следующим образом: начальнику юридического управления позвонил один из вице-президентов компании, с которым у него не ладилась отношения с давних пор, с тех самых, когда они были равными коллегами и этот вице-президент был таким же как мой шеф начальником отдела... «Хитро-Умный» начальник юридического управления, зная мои строгие и завышенные требования к кандидатурам на вакантные должности юристов в компании, делая «любезную услугу своему недоброжелателю-топ-мене-

джеру», спокойненько посылает этого молодого специалиста ко мне, будучи уверенным, что я «как всегда» «разнесу его в пух и прах», напишу отрицательный отзыв об уровне квалификации и способностях кандидата и этим закончится «попытка внедрения вражеского агента в личные владения» и легко решится данная «неловкая ситуация». Именно уверенный в таком исходе дела, он, не глядя, подписал мою справку и в «довольном расположении духа» продолжил свою «эффективную» деятельность «во благо» родной компании и народа. Но недолго длилось довольство «эффективного» начальника. Звонок того самого топ-менеджера вечером того же дня и выражение «благодарности» за честную и объективную оценку и пожелания «такого же профессионального отношения ко всем другим вопросам» вызвал настолько обоснованное и бурное возмущение, что он непременно их обрушить на «виновника». В общем, с этого разногласия со своим начальником и началось между нами «повосточному» тихое, но холодное и непрекращающееся противостояние, закончившееся моей «дипломатично устроенной» отставкой «в связи с переходом в другую компанию с формальным повышением по должности». Кстати, хотя начальник управления и был вынужден дать согласие на прием этого молодого юриста, однако постарался сделать так, чтобы он не попал в юридическое управление головного офиса, а взяли его лишь юристом низшего разряда в одну из дочерних компаний, хотя после него «умудрился» принять на ра-

боту в главный офис многих молодых, ничем не одаренных, но этим и не опасных молодых юристов. Но об этом поговорим еще, позже...

Здесь нужно отметить, что в вопросе построения эффективной системы управления, как говорится в пословицах и поговорках многих народов – «рыба гниет с головы». Система эффективности должна выстраиваться сверху вниз: то, что невозможно в реальном строительстве зданий из-за действия сил гравитации, вполне возможно и даже целесообразно в строительстве механизмов управления, так как организация – это пирамида, которая должна укладываться с вершины. В то же время, когда структура управления вся полностью выстроена – она начинает проявлять свою эффективность (или же неэффективность) во всех направлениях служебных связей и деятельности: сверху вниз, снизу-вверх и в горизонтальных связях (отношения, не связанные с прямым подчинением).

То, что качество жизни людей в стране и условия работы служащих в организации, уровень их материальных возможностей и морально-психологического комфорта зависят от уровня эффективности управления государством, организацией и общественными институтами, не является тайной даже для малообразованных фермеров. Вот почему вопрос формирования эффективных управляющих, создание условий для их востребованности и обеспечения мер по их защите являются одними из первостепенных задач любого об-

щества, государства и организации. Для того, чтобы это довести до всех, особенно до представителей элит слаборазвитых и *плохоуправляемых* обществ, давайте рассмотрим, какие приоритетные цели и задачи существуют у государства.

Как вы помните из курса школьной истории: государственные образования стали появляться для защиты народов от внешних угроз, обеспечения законного порядка и безопасной жизни людей, живущих на определенной территории. Как и было много веков и тысячелетий назад, и сегодня государство также призвано решать важнейшие задачи существования и развития различных народов и смешанных обществ. Важнейшими из них являются:

- Защита от внешних вторжений;
- Безопасность жизни и право на защиту от посягательств;
- Защита собственности, законных прав и интересов;
- Реализация права на труд и образование;
- Создание благоприятных условий для достижения экономических результатов деятельности;
- Обеспечение политических, социальных и гуманитарных прав граждан;
- Защита религиозных, политических и культурных ценностей и убеждений.

Государство и общество (конечно же, в первую очередь, в лице государственных управляющих) должны непрерывно заботиться о том, как оно может достигнуть успехов и эффективных реализаций во всех этих областях. А эффектив-

ность в каждой из этих областей жизнедеятельности общества всецело зависит от эффективности и успешности деятельности управляющих в каждой из них, начиная с руководителей сфер регулирования и заканчивая управляющими и специалистами самых низовых уровней, практически реализующих все задачи и решения. Реализация вышеперечисленных задач любого государства невозможна без эффективного управления в различных сферах деятельности государства, а это, в свою очередь невозможно без эффективных руководителей. В то же время, как мы неоднократно подчеркивали, появление и деятельность эффективных управляющих и, в особенности, эффективных руководителей существенно затруднено в обществах со слабо развитыми институтами, традициями и морально-нравственными устоями. Круг замыкается всегда. Как сказал поэт: «Свободой Рим возрос и рабством был погублен!»... Тем самым, не подлежит сомнению утверждение о том, что «Какова эффективность управляющих в обществе и государстве, таков уровень жизни и благополучия граждан!». То же самое, конечно же, можно сказать о любой организации: «Эффективность и успешность организации всецело зависят от эффективности его управляющих!». Впрочем, между эффективным государственным управлением и успешной деятельностью организаций в данном обществе, их эффективностью существует прямая, совершенно объяснимая и логичная причинно-следственная связь. Нет ничего парадоксаль-

ного или непонятного в том, что эффективно управляемый государственный аппарат создает наиболее благоприятные и комфортные условия для более активной и успешной деятельности граждан и организаций всех форм собственности и направлений. А когда есть внешние условия для повышения результативности и более успешной реализации целей, каждая организация стремится использовать эти возможности и повысить эффективность своих управляющих.

Вообще, следует заметить, что самым большим злом и страшной опасностью для любого социально-организационного управления является, безусловно, *коррупционированность* организаций и управляющих. О коррупции написано и сказано не мало, в целом, она профессионально и всесторонне исследована, каждый человек в своей жизни, даже находясь в развитом и правовом обществе, хотя бы раз сталкивался с этим неистребимым явлением социума. В дальнейших главах мы постараемся, по возможности, объективно, прямо и кратко, без лишней демагогии, поговорить об основных причинах и последствиях коррупции в управлении, о ее особенностях и влиянии. Здесь же только следует отметить, что другого такого сильного и решающего «фактора влияния» на качество управления, которое оказывает коррупционированность управляющих, нет ни в обществе, ни в природе человека. Это абсолютная, закономерная и логичная правда, а еще правдой является и то, что формирование, выявление и поддержка эффективных управляющих в корруп-

пированной организации, в обществе, где факт повсеместной коррупции отражен как непреложный факт в общественном мнении и даже в общественной морали, является самым сложной, порой невыполнимой задачей...

Как отмечают многие социальные психологи, криминологи и юристы, изучавшие это, самое живучее и латентное, преступное деяние, управляющее мотивами управляющих – управляющие, не обладающие сильным волевым характером, незыблемыми моральными принципами и природной непререкаемой честностью, являются всегда потенциальными точками риска для коррупции в системе управления. С этим, впрочем, согласен и сам Питер Друкер: *«Вопреки общему мнению, нужно иметь в виду, что «Сами по себе такие качества, как сильный характер и честность, не являются непосредственно продуктивными. Но их отсутствие подрывает всё остальное. Поэтому здесь мы имеем дело со случаем, когда недостаток является препятствием как таковым, а не ограничителем достижений.»* (П. Друкер «Эффективный управляющий»).

Однако, признавая важность и категоричную непреложность честности управляющих, а его отсутствие фактором *«когда недостаток является препятствием»*, Питер Друкер эту тему оставляет в стороне как однозначное «препятствие», а его интересовали «ограничителем достижений», а не препятствия. Но насколько логично и обоснованно рассматривать «ограничители достижений» и оставлять в сто-

роне «препятствия как таковые»?.. В системе государственного управления честность и добросовестное управление являются еще более важным условием эффективности управления. Таким образом, любое государство должно быть заинтересовано в повышении эффективности управляющих, причем, как работающих в своих (государственных) властных структурах, так и во всех организациях общества. Эффективность управляющих в государственных, общественных и частных организациях является необходимым условием максимально эффективного выполнения основных целей и задач государства: ведь качество жизни общества и благополучие граждан – основная задача государственного управления. Качество жизни и тенденции развития общества детерминированы количеством эффективных управляющих и их суммарным весом в государственном управлении, говоря проще: чем больше эффективных (хотя бы – *квазиэффективных*) управляющих в органах государственной власти – тем благополучнее общество и стабильнее его процветание. Однако, реальность и фактические социальные условия намного сложнее, чем выглядят во взглядах большинства успешных управляющих и теоретиков, с которыми мы сталкиваемся повсеместно, которых слышим из динамиков радио и телевизоров, а реальность, факторы, детерминирующие успех и неудачу многообразны, различны по своей природе, непредсказуемы и многоукладны как ландшафт планеты и сознание различных этносов, социумов и индиви-

дуумов. Ведь это утверждение Питера Друкера о несложной методике «рождения» эффективности любым человеком, которого «можно научить эффективности» напоминает относительно недавние псевдонаучные воззрения части советской биологической науки (Лысенко и пр.), которые воспользовавшись административно-идеологическим прикрытием марксизма-ленинизма, провозгласили свои постулаты всесильными и уничтожили всех сторонников обоснованных научных теорий, фактически закрыв все генетические исследования, отбросив эту науку и вместе с ней развитие страны на десятилетия... В некоторой схожести упрощенного подхода Друкера и Лысенко к стоящим перед каждым из них задачам заключается необходимость хотя бы краткого изложения сути и результатов «научной деятельности» предшественников упрощенного подхода в управлении, осуществивших уже подобный «прорыв в науке», закончившийся катастрофическим последствием для многих выдающихся ученых, науки в целом, экономики огромной страны и, возможно, хода всей истории цивилизации.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.